

HR im Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung, Belegschaft und externen Beratern

«Fight or flight» – davon spricht der Ökonom John Maynard Keynes in seiner «Allgemeinen Theorie der Beschäftigung». Demnach ist es der «Animal Spirit», der uns treibt – besonders in Situationen der Unsicherheit. Ein archaisches Ringen zwischen denen, die pessimistisch, und denen, die optimistisch sind. Manche Menschen ziehen sich zurück (Flucht/«Flight») und beteiligen sich nicht mehr. Andere agieren aggressiv und aktionistisch (Kampf/«Fight»). Ein Spannungsfeld, in dem sich auch HR bewegt.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer



Die Unternehmensleitung formuliert «kämpferisch» unternehmerische Ansprüche und Ergebniserwartungen. Die Belegschaft ist nicht selten durch Ängste geprägt. Beratungsunternehmen unterstützen die Transformation aus ihrer externen Perspektive.

Damit die damit verbundenen Erwartungen mit Blick auf das Ganze ausgesteuert werden, muss HR sich seines Mandats bewusst sein, kraftvoll und entschieden zu agieren. Und nur HR verfügt über die nötige Unabhängigkeit, in Bezug auf alle Stakeholder zwischen Nähe und Distanz zu «switchen». Zugleich muss diese Rolle intern immer wieder auch neu erkämpft werden. Neben Gestaltungsmög-

lichkeiten, birgt diese Rolle auch vielerlei Ambivalenzen und Risiken. Der Erwartungsdruck von allen Seiten ist hoch.

Ein kritischer Blick: Sechs Spannungsfelder 1. Unternehmensleitung



Die Unternehmensleitung ist ungeduldig. Sie erwartet unrealistisch schnelle Fortschritte und stellt hohe Anforderungen, z.B. was vertriebliche Erfolge oder die Umsetzung von strategischen Projekten betrifft. Die Belegschaft hingegen erwartet eine langfristig klare Orientierung, realistische Ziele sowie eine gute Balance zwischen Anforderungen und Wertschätzung. An HR wiederum werden widersprüchliche Erwartungen gerichtet: Die Unternehmensleitung sieht HR weniger als strategischen Partner, vielmehr in einer rein administrativen und operativ-unterstützenden Funktion. HR soll die Belegschaft schnell und möglichst kostengünstig «fit» für den Wandel machen (Rekrutierung, Qualifizierung), Widerstände reduzieren, die Absenzquote senken und – wenn erforderlich – Personal abbauen. Die Belegschaft wiederum erwartet von HR, auf die Unternehmensleitung korrigierend einzuwirken, auch dem Management ein klares Feedback zu geben und als «Sprachrohr» der Anliegen der Mitarbeitenden zu agieren.

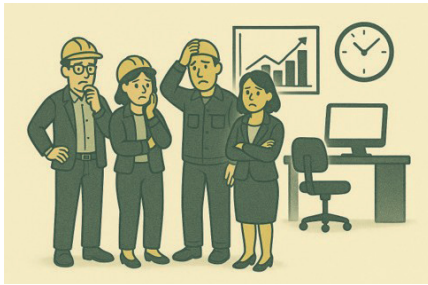
2. Führungskräfte



Die Führungskräfte sind verunsichert, trauen sich nicht zu entscheiden, suchen zu viel Konsens und sind deshalb in der Umsetzung zu langsam. Gerade angesichts der in der Belegschaft spürbaren Verunsicherung scheuen Führungskräfte den Konflikt, führen kritische Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden nicht, versuchen vielmehr HR zu instrumentalisieren, Führungsaufgaben zu übernehmen oder eigene Versäumnisse (z.B. bei Krankentrückkehrgesprächen, bei Fehlverhalten einzelner Mitarbeitenden, wenn es um Abmahnung oder Kündigung geht) zu kompensieren. HR befindet sich im Dilemma: HR sieht die Führungsleistung und -qualität der Führungskräfte durchaus kritisch, muss jedoch zugleich mit diesen gut kooperieren, um Wirkung entfalten zu können.

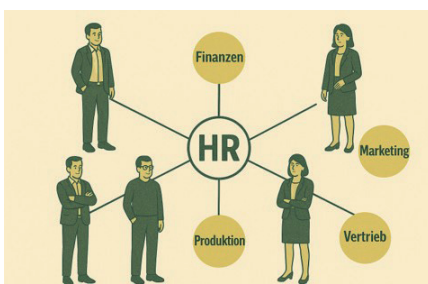


3. Mitarbeitende



Nachdem vor wenigen Monaten noch Personal abgebaut worden ist, verlangt die Produktionsleitung nun Sonderschichten, um Rückstände abzubauen und kurzfristige Kundenwünsche zu erfüllen. Maschinenausfälle verschärfen die Situation. Die Instandhaltung muss mit knappem Personal Überstunden machen. HR ist aufgerufen, hierfür in der Belegschaft die Bereitschaft zu erhöhen, und befindet sich wiederum im Dilemma: einerseits das Management als Business-Partner bestmöglich zu unterstützen, andererseits dessen Verhalten zu reflektieren und als interne Berater auch «widerständig» infrage zu stellen. Die Belegschaft erwartet, dass Belastungsgrade realistisch eingeschätzt werden und Mitarbeitende vor Überlastung «geschützt» werden. HR läuft selbst Gefahr, in die Kritik zu geraten, und ist dem Vorwurf ausgesetzt, keine klare Personalstrategie zu verfolgen.

4. Abteilungen



In der operativen Hektik werden langfristige Ziele zu wenig fokussiert und dadurch Reputation und Qualität aufs Spiel gesetzt (z.B. indem nicht vollständig entwickelte Produkte ausgeliefert werden oder aufgrund von Personalmangel Liefertermine nicht eingehalten werden). Plötzlich sind wieder Aufträge da, die nicht fristgerecht bearbeitet werden können. Die Mitarbeitenden zeigen sich frustriert und zunehmend zermürbt. Hierbei sind die Abteilungen in unterschiedlicher Weise betroffen:

Einige warten ab und sind froh, vom Radar aktuell nicht erfasst zu werden. Andere werden zu Schuldigen erklärt. Schon immer vorhandene Ziel- und Interessenskonflikte zwischen den Abteilungen (z.B. Produktion und Vertrieb) verschärfen sich und spitzen sich weiter zu. HR ist mit allen Bereichen gut vernetzt und mit der Erwartung konfrontiert, zu vermitteln oder zu schlichten. Unvermeidlich entstehen dabei paradoxe Situationen: Die Produktion benötigt kurzfristig Personal, das eben noch abgebaut wurde. Zugleich sollen keine Kosten entstehen. Interne Schuldzuweisungen zwischen den Bereichen bleiben nicht aus: Die einen müssen an der Maschine oder im Lager Überstunden machen, während die anderen im Homeoffice arbeiten dürfen.

5. Generationen



Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Leistungsträger verlassen das Unternehmen, wertvolles Wissen und Erfahrung drohen verloren zu gehen. Zugleich ist qualifizierter «Nachwuchs» nur schwer zu finden. Nachfolgeplanung, die Nachbesetzung offener Stellen, Know-how-Transfer etc. stellen besondere Herausforderungen dar. Die Unternehmensleitung nimmt sich für diese Themen meist nur wenig Zeit und betrachtet die Lösung der Probleme als selbstverständlich. Die Führungskräfte im Betrieb stöhnen, da Querqualifizierung sowie das Onboarding und die Einarbeitung neuer Kolleg*innen viel Zeit kosten, die sie für die Aufrechterhaltung des hektischen Tagesgeschäfts benötigen. Die Belegschaft wiederum ist in grosser Sorge: Wer hält die Systeme am Laufen, wer schliesst die Lücken in der Schicht, wer wartet künftig die Anlage? Erfahrene Mitarbeitende wenden sich innerlich ab. Die Absenzquote steigt, was die Problematik weiter verschärft. Und junge Mitarbeitende wollen individuelle Spezialthemen, erwarten eine intensive Betreuung und haben die unterneh-

merischen Anforderungen nicht immer im Blick. HR soll es nun richten – und zieht sich den Vorwurf zu, die Probleme nicht frühzeitig genug angegangen zu sein.

6. Beratungen



Die vielfältigen Anforderungen verlangen es, auch externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Stichworte sind: technologischer Wandel, Digitalisierung und Automatisierung. Das Management erwartet schnelle Ergebnisse und setzt auf bestimmte Beratungsunternehmen. Die Belegschaft reagiert eher skeptisch und abwartend. Einzelne Führungskräfte verhalten sich «politisch» oder opportunistisch. Die Beratungsunternehmen wiederum erfassen die individuelle Situation des Unternehmens nur unzureichend, bieten Standardkonzepte an oder wollen ihre Konzepte grossvolumig verkaufen. HR ist sich darüber im Klaren, dass es oft nicht ohne externes Know-how geht, muss zugleich Qualitätssicherung betreiben, ohne als «Bremsen» zu wirken und die strategische Initiative oder die Sinnhaftigkeit der mit den externen Beratern verbundenen Projekte infrage zu stellen.

Hinzu kommen:

- Administrative Aufwände (von der neuen Lohn- und Gehaltssoftware bis hin zur Seminaradministration) werden unterschätzt.
- Die fortschreitende Digitalisierung bindet Ressourcen.
- Der Kostendruck nimmt weiter zu.

Die oben skizzierten Spannungsfelder erfordern, dass HR sowohl mit hoher fachlicher Kompetenz als auch mit einem spezifischen Selbst- und Rollenverständnis agiert und navigiert.

Die Chance: HR¹⁰

1. Reflexion: HR muss für Verlangsamung und Zeit zum Denken sorgen, z.B. indem Kulturentwicklung betrieben wird: Wo ste-



- hen wir? Sind wir z.B. zu passiv-autoritär? Wo wollen wir hin? Beispielsweise zu mehr Kooperation und Ergebnisorientierung.
2. **Reaktion:** HR muss aber auch für Beschleunigung sorgen, z.B. indem der Anspruch nach Spitzenleistung in angemessener Form unterstützt wird (Mindset, Skills).
 3. **Resilienz:** HR muss Spannungen aushalten und dementsprechend selbst resilient sein. Konkret zeigt sich dies bei der Vermittlung in Konfliktfällen.
 4. **Reform:** HR muss neues Denken fördern, z.B. durch gezielte Anregungen zu Kreativität und Innovation (Mindset, Skills).
 5. **Repräsentanz:** HR ist wichtiges Gesicht und laute Stimme des Wandels, z.B. in Form von internen Kampagnen unter Nutzung eines breiten Medienspektrums.
 6. **Ressource:** HR ist Know-how-Träger und stellt Personalressourcen, z.B. bei der

Entwicklung und Moderation von Workshops.

7. **Regisseur:** HR lenkt das Geschehen im Hintergrund, orchestriert Menschen, z.B. in Form von Einzelberatung, Vernetzungsinitiativen, Kaminabenden.
8. **Radar:** HR hat ein gutes Gespür, z.B. im Umgang mit Widerständen im Change.
9. **Richtungsgeber:** HR unterstützt beim Richtungsgeben, z.B. bei der Entwicklung von Changestories.
10. **Risikoträger:** HR trifft mutige Entscheidungen, z.B. durch musterbrechende Formate für Führungskräfte meetings.

Fazit

«Wir sind ein Unternehmen», heisst es oft auf Betriebsversammlungen oder in Townhall-Meetings. Diese Aussage beschreibt jedoch eher eine Ambition als eine Wirklichkeit. Diese gilt es zu allererst herzustellen – energetisiert

durch Spannungen, die sich aus den unterschiedlichen, sich überkreuzenden und auf den ersten Blick oft widersprechenden Erwartungen ergeben. HR muss kraftvoll in einer guten Balance aus Nähe und Distanz agieren und geschickt navigieren: 10 × R: Damit die Company kein Ort für Kumpaneien ist, sondern für Kumpaninnen und Kumpane, die bereit und motiviert sind, sich gemeinsam für dessen Zukunftsfähigkeit einzusetzen.

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

PERSONAL



WEKA Praxis-Seminare

HR Business Partner

Mit Rollenbewusstsein und -sicherheit die Zukunft der Organisation gestalten

Als HR-Professional souverän mit den unterschiedlichen Rollen umgehen

In diesem Seminar lernen Sie die unterschiedlichen Rollen als HR Business Partner kennen und erhalten Strategien und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den damit verknüpften Erwartungen. Am Ende des Seminar sind Sie in der Lage, Ihre eigenen Rollen als HR Business Partner den aktuellen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen anzupassen.

Infos zur Veranstaltung

- Donnerstag, 13. November 2025
 - Donnerstag, 12. März 2026
 - Mittwoch, 11. November 2026
- 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr
Zürich, Zentrum für Weiterbildung
Seminarleitung: Marion Alt

Melden Sie sich jetzt an unter www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34

IMPRESSUM

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Seline Durand

Korrektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout/Satz Tonio Schelker

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch

Bildrechte www.istockphoto.com

Bestell-Nr. 9232

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist in gedruckter Form und digital in unserem Online-Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- 10 Mal pro Jahr konkretes Praxiswissen zu HR-relevanten Entwicklungsthemen, New Work und Leadership.
- www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2025 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.